

ALEXANDRE PINHEIRO DA SILVA

**BANCO DO BRASIL E A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES
- O CASO AGENCIA JARDIM SABARÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de especialista em gestão empresarial, Curso MBA- Gestão Empresarial, parceria Banco do Brasil e Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Acyr Seleme

**CURITIBA
2004**

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	0
------------------------	---

LISTA DE GRÁFICOS	0
-------------------------	---

INTRODUÇÃO	7
------------------	---

2 ELEMENTOS NECESSÁRIOS PARA O BANCO DO BRASIL FIDELIZAR SEUS CLIENTES	9
---	---

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	9
----------------------------------	---

2.2 Ética no Relacionamento com os Clientes.....	10
--	----

2.3 Segmentação.....	12
----------------------	----

2.4 Valorizar a opinião do cliente.....	13
---	----

2.5 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	15
-------------------------------------	----

2.6 PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS	18
---------------------------------	----

3 AÇÕES DA AGÊNCIA JARDIM SABARÁ PARA EXPANSÃO DOS.... NEGÓCIOS SOB A PERSPECTIVA DE FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE	22
--	----

3.1 PERFIL EMPRESARIAL DO BANCO DO BRASIL.....	22
--	----

3.2 AGÊNCIA JARDIM SABARÁ.....	24
--------------------------------	----

3.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	25
---------------------------------	----

3.3.1 Segmentação de mercado pessoa jurídica.....	26
---	----

3.3.1.1 Características do segmento micro e pequenas empresas.....	28
--	----

3.3.1.2 Características do segmento médias empresas	28
---	----

3.3.1.3 Características do segmento grandes empresas.....	29
---	----

3.3.1.4 Características do segmento mega empresas	30
---	----

3.4 PRODUTOS E SERVIÇOS DA PLATAFORMA PESSOA JURÍDICA	31
---	----

3.5 INDICADORES DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	32
4 OBSERVANDO AS AÇÕES DA AGÊNCIA JARDIM SABARÁ	34
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
4.2 MEDINDO O QUE É IMPORTANTE	36
4.2.1 Dimensão resultado	37
4.2.2 Dimensão qualidade da carteira	38
4.2.3 Dimensão fidelização	38
4.3 A AVALIAÇÃO	39
5 ANALISANDO A PERFORMANCE DA AGÊNCIA JARDIM SABARÁ NO QUESITO FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	42
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	49
REFERÊNCIAS	52
ANEXOS	53
ANEXO I RESPONSABILIDADES DO GERENTE DE CONTAS NO BANCO DO BRASIL	54
ANEXO II PRODUTOS E SERVIÇOS PRIORIZADOS	56
ANEXO III QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Limite de crédito.....	20
Tabela 2 Classificação de empresas.....	27
Tabela 3 Margem de contribuição por cliente	37
Tabela 4 Avaliação	39
Tabela 5 Notas da avaliação – dimensão resultado.....	40
Tabela 6 Notas da avaliação – dimensão qualidade da carteira	40
Tabela 7 Notas da avaliação – dimensão fidelização.....	40
Tabela 8 Conceito da situação da carteira.....	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Tempo de trabalho junto ao Banco do Brasil.....	42
Gráfico 2 Faturamento bruto anual da empresa.....	43
Gráfico 3 Serviços utilizados pela empresa junto ao Banco do Brasil.....	44
Gráfico 4 Produtos do banco que a empresa possui.....	45
Gráfico 5 Trabalha com outros bancos.....	45
Gráfico 6 Motivos para utilizar outros bancos.....	46
Gráfico 7 Como é o atendimento pessoal da Agência Jardim Sabará.....	47

INTRODUÇÃO

Para todo o setor financeiro, esta virada de século está sendo marcada por mudanças profundas, tais como competição econômica internacional, evolução tecnológica acelerada, acirrada concorrência, similaridade de produtos e serviços bancários e, principalmente, maior grau de exigibilidade por parte dos clientes.

A qualidade do atendimento ao cliente torna-se cada vez mais, o grande diferencial mercadológico da atividade bancária para que se possa rentabilizar sua carteira de negócios e manter os clientes fiéis ao seu atendimento.

Hoje, não basta garantir a venda de produtos e serviços, é preciso fidelizar o maior número possível de clientes, o que se consegue com adequada oferta de soluções às necessidades dos clientes. É necessário atingir a satisfação do cliente, condição para a construção da efetiva parceria Banco x Cliente.

Para que isto aconteça, deve-se conhecer o cliente, conhecer o negócio e conhecer as estratégias da empresa, para que sejam ofertadas soluções adequadas e satisfatórias para cada cliente, cumprindo o plano de negócios estabelecido pelo Banco do Brasil.

Atualmente a tecnologia de informação possibilita o conhecimento básico dos clientes a partir de uma base de dados confiável e permite que cada funcionário da empresa, em qualquer ponto de atendimento, possa interagir de maneira eficiente e eficaz em um relacionamento personalizado, criando vínculos mais fortes com os clientes, desenvolvendo sua fidelidade e aumentando sua lucratividade.

Mediante estas considerações, optou-se pela realização deste trabalho em verificar as ações e procedimentos da Agência Jardim Sabará, uma agência do Banco do Brasil que tem expressiva participação no segmento bancário da cidade de Ponta Grossa. Esta agência prioriza seu atendimento às pessoas jurídicas, estando localizada num nicho propício a melhor acesso a grande parte do comércio pontagrossense, e tem, portanto, condições de estabelecer estratégias eficazes para fidelizar o cliente, principalmente porque concorre com inúmeras outras agências concorrentes que também se instalaram na região.

Assim, no primeiro momento discorre-se sobre como o Banco do Brasil propõe estratégias para fidelizar os clientes, num processo comparativo com a literatura voltada para este tema.

Em seguida direciona-se o estudo para Agência Jardim Sabará, focalizando as ações que ela implanta para fidelizar o cliente, as quais foram analisadas mediante um questionário direcionado a trinta clientes da agência que tornaram possível avaliar a eficácia e eficiência das estratégias de controle implantadas nas agências para avaliar o grau de fidelização possível dos clientes.

Finalmente, são reiteradas algumas recomendações que surgem da constatação de alguns pontos a serem melhor trabalhados, mediante os dados coletados na pesquisa.

2 ELEMENTOS NECESSARIOS PARA O BANCO DO BRASIL FIDELIZAR SEUS CLIENTES

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

“Nem todos os clientes fiéis são rentáveis, e vice-versa”, segundo Ray Kordupleski em seu livro *Mastering Customer Value Management: the Art and Science of Creating Competitive Advantage*¹, para ele é importante que a empresa se empenhe em criar mais valor àquele cliente que traz mais retorno ao acionista, entendendo que a definição de lealdade não significa exclusividade nem se baseia em quanto se gasta com a empresa, mas o quanto se pode gastar.

Segundo Frederick Reichheld², manter um relacionamento de confiança com o cliente é essencial para o sucesso do negócio, uma vez que é muito mais fácil, rentável, previsível e eficiente negociar-se com quem já se conhece do que com um estranho.

Para Reichheld³, na gestão da lealdade não se deve confiar cegamente no cliente, acreditando que os lucros irão crescer exponencialmente, mas sim de que, serão feitos negócios racionais com projetos bem estruturados, sabendo o que deve ou não ser feito. Deve-se ter um zelo com o cliente para que em longo prazo ele dê o retorno desejado para a empresa.

O que é preciso para se estabelecer um relacionamento de fidelidade com seus clientes? Esta é a grande questão da atualidade das empresas, em especial do setor bancário onde a concorrência é acirrada e os bancos se digladiam para obter o maior número possível de clientes, elevando assim a sua rentabilidade e conseqüentemente seus lucros.

¹ MAUTONE, Silvana. Você satisfaz o seu cliente? Um modo de medir geração de valor. **Revista Exame**, São Paulo: Abril, n.17, p.88-89, 20 ago. 2003.

² REICHHELD, Frederick F. **A Estratégia da Lealdade**: a força invisível que sustenta o crescimento, lucros e valor. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla M. Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1996. p.2

³ Idem. p.66

Pelo setor bancário fazer parte do chamado “serviços de consumo de escolha”⁴, ou seja, o que realmente conta é a qualidade, o tipo de serviços prestados, o prestígio da empresa, os melhores negócios, portanto, é de extrema importância de se efetue um planejamento e se fidelize o maior número de clientes.

Qualquer desvio, por menor que seja, pode ser o início da perda de um cliente, muitas vezes para outra agência do próprio banco, que pode oferecer o que a outra negou, ou seja, o atendimento específico que a empresa deseja.

Porém não se deve apenas pensar no negócio imediato para aumentar a rentabilidade e esquecer que o cliente estará trabalhando com a empresa futuramente, necessitando de novos negócios, se foram utilizados todos os recursos disponíveis no primeiro negócio. Deve-se fazer um planejamento como que se estivesse projetando o *lay-out* de uma fábrica, ou seja, sempre deverá ter um espaço para crescimento futuro.

Inúmeras estratégias podem ser adotadas com o objetivo de fidelizar os clientes⁵, podendo-se destacar entre elas:

- ✓ Ética no relacionamento com o cliente;
- ✓ Segmentação; e
- ✓ Ouvir o cliente e valorizar suas reclamações.

Estes fatores podem contribuir para atingir e superar as expectativas dos clientes da empresa, garantido a fidelidade e melhoria nos resultados.

2.2 ÉTICA NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

A palavra ética tem sua raiz no termo grego *êthos*, que significa costume, comportamento, caráter. A palavra moral tem sua origem no termo do latim *mores*, que também significa costume. Tanto ética quanto moral dizem respeito ao conjunto dos costumes tradicionais da sociedade, são considerados valores referenciais de conduta para os seus membros, qualificando o bem e o mal, o certo e o errado, o lícito e o ilícito.

⁴ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991. p.16

⁵ **Excelência Profissional**. Caderno de aprendizagem do treinamento. Banco do Brasil. p.31.

A moral corresponde ao conjunto de valores e regras que norteiam o comportamento humano nas relações sociais, a ética diz respeito à reflexão sobre os diversos atos praticados na coletividade e sua relação com o bem comum.

No Banco do Brasil, um dos aspectos mais importantes da cultura da empresa é o seu padrão ético de conduta. Os valores que constituem essa cultura são mostrados, pelas pessoas que compõem a organização, através do bom senso e da atitude ética.

A adoção de comportamento pautado na ética pelos funcionários fortalece a confiança do cliente e contribui para sua fidelização.

Pode-se citar alguns exemplos de conduta pautadas na ética⁶:

- ✓ Não envolver os clientes em assuntos particulares ou internos;
- ✓ Evitar comentários desabonadores a respeito dos concorrentes ou do próprio banco;
- ✓ Portar-se profissionalmente durante as negociações de vendas de produtos, não fazendo comentários sobre operações realizadas com outros clientes;
- ✓ Não prometer algo que sabe não ser possível cumprir, com o intuito de efetivar a venda, ou seja, fazer uma propaganda enganosa;
- ✓ Não omitir características de produtos e serviços que possam comprometer a venda. Procurar abordar todos os detalhes do produto, valorizando benefícios e vantagens;
- ✓ Atentar para que o incentivo à venda de determinado produto, em face de interesses negociais, não prejudiquem a relação de confiança com o cliente. Exercitar o bom senso, o cliente não tem a obrigação de cumprir a meta estabelecida pelo Banco para cada funcionário.

⁶ **Excelência Profissional.** Caderno de aprendizagem do treinamento. Banco do Brasil. p.32.

2.3 SEGMENTAÇÃO

Independente do ramo de atividade de qualquer empresa existem clientes diferentes, com necessidades diferentes, sendo impossível trabalhar em uma forma unificada de atendimento.

Segundo Art Weinstein⁷, segmentação é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que provavelmente, exibirão comportamento similar.

Dependendo do tipo de atividade que desempenham, classe social, renda, faturamento, estilo de vida, atividade econômica, faixa de idade, as necessidades e expectativas desses clientes são diferenciadas e, portanto suas exigências por produtos e serviços do banco são diversas. Pode-se ainda acrescentar que características dos clientes como potencial, grau de reciprocidade, tipos de demanda, interesse para o banco, entre outras, também devem ser consideradas no momento de se optar por uma diferenciação no atendimento.

Ao segmentar o atendimento, pode-se trabalhar melhor os clientes, identificando e explorando suas potencialidades, concentrando o esforço de vendas nos segmentos de maior ênfase negocial.

Segundo Art Weinstein⁸, o objetivo geral da utilização da segmentação é melhorar a posição competitiva da empresa e atender de modo superior às necessidades de seus consumidores. Entre os objetivos específicos estão os incrementos de vendas, aumentos na participação do mercado e melhoria da imagem da empresa.

Sendo o objetivo da segmentação dentro do Banco do Brasil possibilitar a criação ou aperfeiçoamento de produtos, serviços e formas de atendimento, com vistas a satisfazer as necessidades dos clientes pertencentes ao segmento, deve-se poupar tempo, dinheiro e esforços, com maior satisfação do cliente, gerando maior retorno e desempenho para a agência.

⁷ WEINSTEIN, Art. **Segmentação de Mercado**. Trad. Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1995. p.18.

⁸ Idem. p.25.

Mediante a literatura pesquisada, o Banco do Brasil enuncia alguns passos para se atender de forma segmentada⁹:

- ✓ Conhecer o cliente - a atualização dos dados de cadastro e identificação dos produtos que ele consome já é um bom caminho para conhecê-lo. Qual é o comportamento de sua conta corrente? Em qual segmento de renda ele se encaixa?
- ✓ Identificar o cliente e analisar o seu potencial de consumo - o primeiro passo é analisar o portfólio de produtos que melhor atenda as suas necessidades.
- ✓ Informar os benefícios dos produtos e serviços disponíveis - oferecendo produtos adequados às necessidades do cliente.
- ✓ Priorizar segmento potencial - conforme o perfil do cliente e o potencial da praça da agência.

O segredo para garantir a fidelidade dos clientes com rentabilidade é prestar serviços diferentes para clientes diferentes, fazendo com que os mesmos sintam-se únicos e especiais na relação com a instituição.

2.4 VALORIZAR A OPNIÃO DO CLIENTE

“O atendimento é hoje uma das principais ferramentas para se obter sucesso em mercados competitivos.”¹⁰

Sob este paradigma, o Banco do Brasil volta suas ações conforme as necessidades, expectativas e desejos de seus clientes. Se uma ação não está de indo de encontro com as necessidades do cliente, deve-se repensá-la.

É preciso ouvir os clientes, tanto os satisfeitos quanto os insatisfeitos, usando as informações para identificar pontos fracos e tomar as devidas providências. O marketing de relacionamento fala a respeito de se ter um contato

⁹ Excelência Profissional. Caderno de aprendizagem do treinamento. Banco do Brasil. p.34.

¹⁰ COBRA, Marcos. Administração Estratégica do Mercado. São Paulo: Atlas, 1991. p.132.

íntimo e permanente com o cliente, ganhando a confiança na qualidade percebida pelo cliente, que passará a dar mais importância a este contato¹¹.

Quando se pensa que está trabalhando bem porque seus clientes não estão reclamando, deve-se pensar novamente, porque a maioria dos clientes não se queixa de algum problema. Por quê?¹² Este questionamento merece algumas considerações, tais como:

- ✓ As pessoas pensam que a reclamação não vai resolver nada, afinal, elas sabem que a maioria dos empregados não está treinada para lidar com reclamações.
- ✓ Reclamar é difícil, requer disponibilidade de tempo e persistência.
- ✓ As pessoas não se sentem bem reclamando, a maioria das pessoas não gosta de se queixar, elas ficam constrangidas e temem a reação do interlocutor.
- ✓ É mais fácil trocar de empresa ou produto do que reclamar. A competição está cada vez mais acirrada, o que proporciona uma grande variedade de opções para o cliente, a consequência disso é que, ao invés de reclamar, o cliente recorre à outra empresa ou a outro produto.

Toda reclamação nos dá uma oportunidade de diferenciar nossa empresa das outras. Elas ajudam a descobrir como suprir uma necessidade de nossos clientes que nossos concorrentes não estão suprimindo.

Buscar e identificar as reclamações de seus clientes é uma das atividades potencialmente mais lucrativas em que a empresa pode se empenhar, se caracterizando como uma ótima oportunidade para fortalecer a lealdade do cliente.

A empresa deve responder às reclamações com ações rápidas e positivas. Quando um cliente reclama e tudo se resolve rapidamente, na verdade ele se torna um cliente mais leal do que seria se nada tivesse acontecido.

Algumas dicas para enfrentar e solucionar as reclamações¹³ podem ser assim observadas:

- ✓ Nunca permita que o cliente seja desrespeitado;
- ✓ Não encare reclamações como ofensa pessoal;

¹¹ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991. p.23.

¹² **Excelência Profissional**. Caderno de aprendizagem do treinamento. Banco do Brasil. p.34.

¹³ **Excelência Profissional**. Caderno de aprendizagem do treinamento. Banco do Brasil. p.36.

- ✓ Leve a sério todas as reclamações;
- ✓ Estabeleça metas para solução de reclamações;
- ✓ Aprenda e melhore com as reclamações;
- ✓ Escute e mostre-se compreensivo;
- ✓ Investigue as reclamações e receba-as bem;
- ✓ Repita e registre aquilo que o cliente lhe diz;
- ✓ Descubra o que o cliente deseja;
- ✓ Proponha uma solução e veja se ele está de acordo.

O Banco do Brasil possui um canal de voz que registra todas as reclamações, sugestões, dúvidas e elogios, que são encaminhadas para a agência onde está a conta corrente do cliente ou a agência alvo das críticas e sugestões para que a mesma possa conduzir o processo de resolução. Existe um prazo para resposta que é avaliado constantemente pelo comitê de administração da agência e pelas superintendências.

2.5 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

“A formulação de estratégias não é um processo imediato” conforme Art Weinstein¹⁴, o qual indica que o processo de implementação de planos não é de uma hora para outra e exige todo um planejamento, pautado nas informações coletadas, para se implementar uma ação.

Planejar a ação significa prever onde queremos chegar, preparando a estratégia de conquista do cliente. Para que isso funcione de maneira satisfatória, é importante conhecê-lo bem.

Para Marcos Cobra¹⁵ “o escopo de segmentação de mercado significa a focalização de negócios a cada segmento de mercado que a empresa atua, com

¹⁴ WEINSTEIN, Art. **Segmentação de Mercado**. Trad. Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1995. p.218

¹⁵ COBRA, Marcos. **Administração Estratégica do Mercado**. São Paulo: Atlas, 1991. p.48.

ênfase nos segmentos mais significativos para a empresa em relação à concorrência.”

Para Alexandre Las Casas¹⁶, o importante é a orientação dada ao cliente, satisfazendo suas necessidades, para se ter sucesso no empreendimento. Deve-se conhecer as expectativas do cliente e ficar atento às alterações ocorridas no ambiente, para não ser passado para trás pela concorrência, pois um plano de sucesso hoje pode não ser mais amanhã.

“A organização torna-se mais eficaz em sua competição à medida que consegue ser inovadora”.¹⁷ A diferenciação possibilita a criação de vantagens competitivas, necessárias em qualquer plano de segmentação e fidelização de clientes, até então ignoradas pela concorrência, criando novas oportunidades de mercado e atendimento das necessidades do cliente.

Para gerenciar corretamente o negócio da empresa baseado na lealdade, deve-se encontrar, adquirir e manter os clientes certos, ou seja, clientes que ofereçam fluxo de caixa constante e um retorno rentável para o investimento da empresa, segundo Frederick Reichheld.¹⁸

O que determina a competitividade da empresa no mercado é a satisfação do cliente, no relacionamento da empresa com os clientes e seu conhecimento das necessidades e dos fatores de qualidade desejáveis.¹⁹

O gerente de contas nas agências do Banco do Brasil é o principal responsável por implementar uma estratégia junto aos clientes. Para tanto necessita ter conhecimento das orientações tanto do banco quanto do cliente. O conhecimento pleno do cliente é fator fundamental para o êxito na exploração do potencial de negócios a serem desenvolvidos. As principais atribuições do gerente de contas do Banco do Brasil constam do Anexo I.

Essas atribuições são permeadas de responsabilidades para que se obtenha uma melhor implementação de estratégias, sendo elas²⁰:

- ✓ Sensoriar e analisar os ambientes interno e externo do banco

¹⁶ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991. p.13

¹⁷ COBRA, Marcos. **Administração Estratégica do Mercado**. São Paulo: Atlas, 1991. p.129.

¹⁸ REICHHELD, Frederick F. **A Estratégia da Lealdade**: a força invisível que sustenta o crescimento, lucros e valor. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla M. Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1996. p.69

¹⁹ GALE, Bradley T. **Gerenciando o Valor do Cliente**: Criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. Trad. Antônio T. Carneiro. São Paulo: Pioneira, 1.996. p.9

²⁰ **Pessoas Jurídicas – Guia do gerente de Contas**. Banco do Brasil, 2.000. p.8.

- ✓ Planejar e preparar prospecção/realização de negócios
- ✓ Administrar a execução dos planos
- ✓ Assegurar a realização de negócios que contribuam para o resultado do banco/agência.
- ✓ Desenvolver relacionamentos produtivos de trabalho
- ✓ Administrar as demandas de clientes
- ✓ Assegurar a fidelização do cliente
- ✓ Prover informação para apoiar tomada de decisão pelo comitê da agência
- ✓ Avaliar o resultado da carteira de clientes, com base nos parâmetros estabelecidos para cada segmento
- ✓ Promover aperfeiçoamento em suas atividades
- ✓ Administrar a si próprio

É na formação da carteira de clientes que o gerente de contas identifica quais serão os clientes que irão receber atendimento diferenciado e propõe estratégias para ampliação de negócios e fidelização de cada deles. Isto requer conhecimento do cliente e da sua relação com bancos, prevendo assim o potencial de negócios a ser explorado.

Quando se busca a lealdade dos clientes, deve-se ter em mente três regras básicas, conforme análise de Frederick Reichheld²¹:

1. Alguns clientes são previsíveis e leais, independente da empresa com a qual esteja fazendo negócio. Preferem relacionamentos estáveis e duradouros.
2. Alguns clientes são mais rentáveis do que outros.
3. Alguns clientes acharão seus produtos e serviços mais valiosos do que os de seus concorrentes. Seus pontos fortes específicos serão mais adequados às oportunidades e necessidades de determinados clientes.

Para Merlin Stone, o principal objetivo é manter o maior percentual de

²¹ REICHHELD, Frederick F. **A Estratégia da Lealdade**: a força invisível que sustenta o crescimento, lucros e valor. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla M. Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1996. p. 69

cliente clientes possíveis, seguindo estas determinadas etapas²²:

- ✓ Adotar a definição de lealdade estrategicamente adequada – o desejo do cliente de fazer negócios com a sua empresa e não com a concorrência.
- ✓ Definir objetivos – devem ser estabelecidos em quantitativamente, para não se tornar impossível de se avaliar o resultado.
- ✓ Identificar as necessidades dos seus clientes e a propensão deles à lealdade – sua base de clientes é a melhor ferramenta de pesquisa para conhecer o seu mercado potencial, analisando-se as movimentações do cliente durante determinado período de tempo.
- ✓ Desenvolvimento da abordagem – encontrando os melhores e mais valorizados elementos para reforçar a lealdade, para depois definir níveis e segmentos de qualificação.
- ✓ Capacidade de suprir as necessidades do cliente – infra-estrutura de apoio necessária para a implementação das estratégias.
- ✓ Eficácia das medições – geração de índices maiores de lucros.

O objetivo de uma estratégia de fidelização é fazer com que o cliente sempre volte a fazer negócios com a empresa, sempre tendo em mente que se deve fazer contato com o cliente e não importuná-lo.

2.6 PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS

A definição clássica de portfólio de negócios inicia, segundo Marcos Cobra²³ com o questionamento “quem é cliente?” e prossegue tentando saber: “onde está o cliente?”, “o que o tem valor para o cliente?”. Ray Kordupleski²⁴ afirma que muitas empresas não possuem mecanismos que efetivamente medem a geração de valor ao cliente, alegando ainda que o conceito de valor deve medir a satisfação do cliente

²² STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **CRM Marketing de Relacionamento com os Clientes**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2.001. p.138.

²³ COBRA, Marcos. **Administração Estratégica do Mercado**. São Paulo: Atlas, 1991. p.31.

²⁴ MAUTONE, Silvana. Você satisfaz o seu cliente? Um modo de medir geração de valor. **Revista Exame**, São Paulo: Abril, n. 17, p. 88-89, 20 ago. 2003.

não apenas em relação ao produto/serviço em si como também em relação ao preço que ele pagou.

Para Frederick Reichheld²⁵, a criação de valor é o principal alicerce de todo um negócio bem sucedido, pois o mesmo gera lealdade, que por sua vez, gera crescimento e lucro, permitindo uma criação de estratégia em longo prazo e o uso gerencial para o processo de criação de valor da empresa.

A empresa deve definir com clareza como irá atuar para satisfazer os desejos de seus clientes de modo a entender porque o cliente compra seus produtos/serviços e o torná-lo fiel.

Segundo Marcos Cobra²⁶, “a organização torna-se mais competitiva à medida que ela consegue focar melhor o seu negócio, a obtenção de vantagens competitivas depende de uma adequada focalização e dimensionamento dos negócios por escopo de segmento.”

O portfólio de negócios é um fator importante quando da atuação da empresa no mercado consumidor, segundo Marcos Cobra²⁷, se o portfólio está desequilibrado, com poucos produtos ou poucos clientes, isto pode indicar dificuldades para enfrentar as turbulências de mercado, tornando a empresa vulnerável.

Para Marcos Cobra²⁸, um portfólio equilibrado, maximiza os resultados operacionais, uma boa administração deve saber quando e como alocar e investir recursos para cada estratégia de negócios.

O Banco do Brasil, assim como qualquer banco, funciona com base na priorização. O plano de ação precisa se pautar pelo aspecto qualitativo, ou seja, conciliar as necessidades de negócios do cliente com os produtos que o banco deseja alavancar prioritariamente, sem perder de vista o objetivo de fidelização e manutenção de clientes.

Para se projetar com segurança a oferta de produtos e serviços, o gerente de contas deve ampliar seu conhecimento sobre o perfil de consumo do cliente junto às instituições financeiras.

²⁵ REICHHELD, Frederick F. **A Estratégia da Lealdade**: a força invisível que sustenta o crescimento, lucros e valor. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla M. Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1996. p.3

²⁶ COBRA, Marcos. **Administração Estratégica do Mercado**. São Paulo: Atlas, 1991. p.48.

²⁷ Idem. p.95.

²⁸ Idem. p.111.

Frederick Reichheld²⁹, defende a tese que a empresa pauta-se muito no que já passou para medir o “coeficiente de lealdade” do cliente, tentando entender o porquê da rentabilidade atual deixando de fazer um acompanhamento diário e de perto da lealdade do cliente, para trazer e manter uma rentabilidade futura.

O Banco do Brasil para otimizar sua relação com os clientes pessoa jurídica e estimular a realização de negócios, ponderando o risco de cada cliente, definiu um quadro, caracterizado pela Tabela 1³⁰, para a utilização do limite de crédito, tendo em mente que estes serviços e produtos oferecidos pelo banco são uma referência de parceria, sem prejuízo de outras oportunidades de negócios que se apresentarem.

LIMITE DE CRÉDITO	Direcionamento
40% fixos	<ul style="list-style-type: none"> • BB Giro Rápido • Recebíveis (desconto de cheques e títulos)
30% no mínimo	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamento de 13º Salário • Operações de ACC/ACE
30% no máximo	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos (Proger Urbano Empresarial, Programa de Informatização de Empresas, Mipem Investimento, Qualidade ou Certificação ISSO, BNDES, Fname, FCO Empresarial, Leasing e Financiamento à Importação)
10% no máximo	<ul style="list-style-type: none"> • Cartões empresariais

Tabela 1 Limite de crédito

O gerente de contas no Banco do Brasil é o principal responsável pelo processo de atendimento diferenciado a ser prestado, ele é um intermediário único junto ao cliente. Sua principal responsabilidade é prospectar, desenvolver e manter negócios com os clientes, com objetivo de fidelizar estes clientes.

²⁹ REICHHELD, Frederick F. **A Estratégia da Lealdade**: a força invisível que sustenta o crescimento, lucros e valor. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla M. Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1996. p.71.

³⁰ **Livro de Instruções Codificadas**. LIC 152.21.102.1. Banco do Brasil, 2.003.

Se não houver parcerias duradouras com os clientes, o negócio da empresa pode estar tão ou mais ameaçado do que pela ação da concorrência, ou seja, voltamos àquela conhecida análise, o cliente sempre em primeiro lugar, sem ele não existe razão de ser da sua empresa.

É necessário avaliar qual a melhor forma de atendimento que se pode direcionar ao cliente, de forma a explorar ao máximo o potencial do mesmo, avaliando a capacidade de consumo de produtos e serviços e oportunidades de negócios, ampliando o conhecimento sobre o cliente.

3 AÇÕES DA AGÊNCIA JARDIM SABARÁ PARA EXPANSÃO DOS NEGÓCIOS SOB A PERSPECTIVA DE FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

3.1 PERFIL EMPRESARIAL DO BANCO DO BRASIL

Quando o Brasil passou a sede da Coroa em 1808, com a vinda do príncipe D.João para o Rio de Janeiro, o país ganhou um aliado para construir seu futuro, pois o príncipe, entre outras medidas, trouxe a imprensa, abriu os portos e criou o Banco do Brasil.

Às portas do terceiro milênio, o Banco do Brasil – sociedade de economia mista e principal agente do Governo – conta com avançada tecnologia de comunicação em rede, interligando todas as suas dependências, no Brasil e no exterior, o que garante sua posição à frente no mercado financeiro.

A atuação do Banco atende a duas premissas básicas³¹:

- empresa com aspecto mercantil, com ampla margem de atuação, devendo ser rentável e ágil na mobilização de recursos, para satisfazer as necessidades de seus clientes e do mercado;
- Banco comprometido com os objetivos governamentais de alavancar o desenvolvimento nacional.

A missão do Banco do Brasil pressupõe a disseminação adequada, responsável e segura do crédito, levando em consideração os 6 “C” do crédito (caráter, condições, capacidade, capital, colateral e conglomerado), que se

³¹ BANCO DO BRASIL. Excelência profissional. **Caderno de aprendizagem do treinamento**. 2003, p. 5

harmoniza com o interesse da sociedade. Os recursos emprestados visam cumprir o objetivo de aumentar a produção, gerar empregos e alavancar o crescimento.

O Banco do Brasil oferece milhares de opções para as diversas necessidades de seus mais de 15 milhões de clientes³², desde um simples crédito pessoal até uma grande operação financeira de uma mega empresa.

O Banco do Brasil conta atualmente com 3.115 agências em todo o Brasil, 32 dependências no exterior, totalizando 12.382 pontos de atendimento, além de possuir atendimento via fax e via internet³³. Possui diversas parcerias internacionais como Visa, Mastercard, Western Union, além de ser o principal agente do governo possuindo linhas de crédito com recursos do BNDES, FAT, FUNPROGER e outros.

Dentro do código de ética que fundamenta as relações do Banco do Brasil e de seus funcionários, pode-se citar justiça, responsabilidade, confiança, civilidade e respeito. O Banco considera a reflexão ética uma forma de aprimoramento de comportamento e atitudes, sendo o funcionário o seu legítimo representante, devendo todos eles, pautar suas ações nos valores contidos no Código de Ética e nas Normas de Conduta Profissional da Empresa³⁴.

Todos os investimentos em tecnologia e na qualificação dos funcionários são essenciais para melhorar e agilizar o atendimento dentro das agências, sempre focado na satisfação dos clientes.

³² BANCO DO BRASIL. Retrato da empresa. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso 18 mar 2004.

³³ Op. cit.

³⁴ BANCO DO BRASIL. Código de ética. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso 18 mar 2004.

3.2 AGÊNCIA JARDIM SABARÁ

A busca frenética por maior número de clientes fez com que os dirigentes do Banco do Brasil promovessem a expansão de pontos de atendimento em todo o território nacional.

No Paraná, especificamente na cidade de Ponta Grossa, não poderia ficar ignorada. Por isso, em meados de 1988, o gerente da agencia central de Ponta Grossa, resolveu abrir um Posto de Serviço (como eram chamados os pontos de atendimento distribuído pela cidade para facilitar aos clientes o acesso ao Banco do Brasil) no bairro Jardim Sabará, por este ser localizado em uma das entradas da cidade (lado norte) e concentrar grande número de empresas expressivas no comércio pontagrossense.

O funcionário Juarez Antônio Carvalho foi o primeiro a atender neste posto localizado junto ao Supermercado Mendes. Mais tarde, necessitando de maior espaço, pois o número de clientes cresceu rapidamente, foi alugado um prédio na mesma Avenida Souza Naves, no número 2.515, de propriedade dos Srs. Eduardo Singer Wieczorek e Francisco de Assis Stahlschmidt.

Quando Fernando Collor de Mello assumiu a Presidência da República, determinou que todos os postos de serviço do Banco do Brasil tornassem agências, e assim, por esse ato, no dia 15 de março de 1991, o posto de serviço do bairro Jardim Sabará tornou-se mais uma agência do Banco do Brasil com o nome de Agência Jardim Sabará, para diferenciar da agencia da cidade de Sabará situada em Minas Gerais.

Por ocasião de sua implantação como agência, o quadro funcional era composto pelo gerente instalador Sr. Gessi Jame Moreira, dois caixas Srs. Gilberto Lossnitz e Jose Giomar Haberland e dois postos efetivos Sr. Ademir César Bittencourt e Sra. Marilene de Jesus Stallbaum.

Com o constante crescimento da agência, ocorreu nova mudança de prédio, para a mesma Avenida Souza Naves, agora no número 3.015. A instalação na nova localização ocorreu em 17 de maio de 1994, num imóvel anexo ao Supermercado Mendes, de propriedade do Sr. Alcides Marcos Mendes, onde funciona até a data de hoje, contando com dez funcionários, um estagiário, uma telefonista, uma zeladora e um segurança.

3.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

"Através da segmentação de mercado, uma empresa pode definir melhor suas estratégias, respeitando as características de seu segmento".³⁵ Com esta definição delinea-se como funcionará a estratégia de relacionamento e fidelização dos clientes dentro do Banco do Brasil.

Seguindo a linha de raciocínio de Marcos Cobra³⁶, deve-se saber escolher a variedade de produtos adequados a cada setor, levando em conta os atributos dos produtos a serem ofertados, bem como os benefícios a serem buscados pelo consumidor, ou seja, é preciso conhecer o comprador com a mesma habilidade com que a empresa conhece seus produtos.

Art Weinstein³⁷ defende a mesma linha, afirmando que as empresas devem satisfazer consumidores distintos, que podem escolher a partir de muitas ofertas de

³⁵ COBRA, Marcos. **Administração Estratégica do Mercado**. São Paulo: Atlas, 1991. p.29.

³⁶ Idem. p.29.

³⁷ WEINSTEIN, Art. **Segmentação de Mercado**. Trad. Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1995. p.17.

produtos, abordando nichos de mercado que exibem necessidades e desejos únicos.

Para Las Casas³⁸, um trabalho bem feito é aquele orientado para um grupo específico, onde se acrescentam diferenças substanciais nos hábitos de consumo, chegando mais próximo às expectativas do cliente.

Merlin Stone³⁹ defende que para se conhecer os clientes deve-se conhecer suas expectativas, para poder suprir suas necessidades, tendo em vista que cada cliente é único e teve experiências únicas.

O banco é dividido em três segmentos no setor de varejo, a saber: Pilar Pessoa Física, Pilar Pessoa Jurídica e Pilar Governo. Cada segmento deste possui sua própria segmentação dentro do grupo, definindo ainda mais o modo de atuação do banco junto a seus clientes. No presente trabalho será tratado com maiores detalhes o Pilar Pessoa Jurídica, desde que a maior clientela da agência Jardim Sabará se concentra em pessoas jurídicas.

3.3.1 Segmentação de mercado pessoa jurídica

Atualmente existem, em torno de 3,4 milhões⁴⁰ de empresas no Brasil, sendo que as pequenas e micro empresas correspondem a 98% desse total.

O mercado tem adotado diversos modelos de segmentação dos seus clientes, procurando aprofundar o conhecimento de suas necessidades e desenvolver produtos e serviços que melhor se ajustem às necessidades de cada um.

O Banco do Brasil adotou a segmentação dos clientes pessoa jurídica considerando a faixa de faturamento em que cada um esteja enquadrado, as características de consumo observadas e aspectos que as empresas valorizam na sua relação com bancos, que serão tratados mais profundamente a seguir.

³⁸ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991. p.124

³⁹ STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **CRM Marketing de Relacionamento com os Clientes**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2.001. p.104.

⁴⁰ Fonte: BNDES, 2.002

Pode-se entender que uma grande corporação não se comporta como uma microempresa, tem necessidades diferentes, consome produtos diferentes e negocia de maneira diferente, supõe-se então formas de atendimento diferenciado.

A qualidade do atendimento e a forma de relacionamento tornam-se o grande diferencial mercadológico da atividade bancária. O modelo de relacionamento e segmentação de clientes pessoa jurídica possibilita que as empresas percebam a relação de parceira à medida que criam um referencial para os clientes no banco. Dessa maneira dificulta-se a atuação da concorrência em nossos clientes, fortalecendo os laços entre Banco do Brasil e as empresas.

A partir da segmentação, definem-se parâmetros de abordagem diferenciados a clientes de cada segmento, coerentes com suas características, que no caso do Banco do Brasil é definido como forma de atendimento.

A segmentação de mercado de pessoas jurídicas no Conglomerado Banco do Brasil utiliza como critério o tamanho das empresas. Para identificá-los, considera-se o faturamento bruto anual, ou seja, o valor total das vendas realizadas pela empresa durante um ano.

Por esse critério, são definidos quatro segmentos⁴¹, conforme consta da Tabela 2.

Segmento	Faturamento Bruto Anual
Micro empresas	Até R\$ 244 mil
Pequenas empresas	Acima de R\$ 244 mil até R\$ 5 milhões
Médias empresas	Acima de R\$ 5 milhões até R\$ 50 milhões
Grandes empresas	Acima de R\$ 50 milhões até R\$ 100 milhões
Mega empresas	Acima de R\$ 100 milhões

Tabela 2 Classificação de empresas

Mediante esta classificação, são referidas as características de atuação e comportamento, além dos aspectos valorizados na relação das empresas que irão ser enquadradas em cada segmento com o Banco.

⁴¹ Caderno Negócios com Pessoa Jurídica. 2º Caderno. Banco do Brasil, 2.001. p.10.

3.3.1.1 Características do segmento micro e pequenas empresas⁴²

- ✓ Localização geográfica dispersa
- ✓ Pequeno volume de recursos
- ✓ Maior dependência de recursos dos bancos
- ✓ Concentração de recursos em até três instituições financeiras
- ✓ Maior fidelidade com a principal instituição financeira de relacionamento
- ✓ Menor percepção das diferenças entre as instituições financeiras
- ✓ Baixo poder de negociação
- ✓ Menor questionamento a respeito de taxas e tarifas
- ✓ Ciclos operacional e financeiro de curto prazo

Aspectos que são valorizados pelas pequenas e micro empresas:

- ✓ Conhecer os funcionários do banco e o contato pessoal com o gerente
- ✓ Parceria entre o banco e a empresa
- ✓ Adequada localização da rede de agências
- ✓ Soluções de auto-atendimento
- ✓ Alta tecnologia
- ✓ Clareza e segurança das informações
- ✓ Localização estratégica da rede de agências
- ✓ Portfólio de produtos e serviços oferecidos pelo banco
- ✓ Solidez do banco

3.3.1.2 Características do segmento médias empresas⁴³

- ✓ Buscam menores taxas mesmo para produtos diferenciados
- ✓ Aceitam pagar tarifas maiores se a qualidade do serviço oferecido for superior

⁴² Manual de Relacionamento com Clientes Pessoa Jurídica – Rede Varejo. Banco do Brasil: Brasília, 2.003. p.5.

⁴³ Pessoas Jurídicas – Guia do gerente de Contas. Banco do Brasil, 2.000. p.5.

- ✓ Destinam os recursos para várias instituições financeiras
- ✓ Possuem fidelidade com a instituição financeira principal
- ✓ Detém médio poder de negociação
- ✓ Trabalham no curto e médio prazo
- ✓ Possuem algum conhecimento do mercado de capitais e mercado internacional

✓ Demandam tecnologia avançada, informações e serviços de assessoria financeira

- ✓ Demandam operações internacionais com relativa complexidade

Aspectos valorizados pelas médias empresas:

- ✓ Atendimento por pessoal qualificado, principalmente pelo gerente de contas
- ✓ Localização estratégica da rede de agências
- ✓ Banco como fonte confiável de crédito
- ✓ Taxas competitivas
- ✓ Instituição financeira com alto nível de capacidade em operações internacionais
- ✓ Qualidade na continuidade do atendimento (pós-venda)

3.3.1.3 Características do segmento grandes empresas⁴⁴

- ✓ Buscam menores taxas, mesmo para produtos diferenciados
- ✓ Aceitam pagar tarifas se a qualidade do serviço oferecido for superior
- ✓ Destinam os recursos para várias instituições financeiras
- ✓ Não possuem fidelidade com instituição financeira
- ✓ Detém médio poder de negociação
- ✓ Trabalham no médio e no curto prazo
- ✓ Detém grande conhecimento do mercado de capital e médio conhecimento do mercado internacional

⁴⁴ Pessoas Jurídicas – Guia do gerente de Contas. Banco do Brasil, 2.000 p.6.

- ✓ Demandam melhores serviços de administração financeira
- ✓ Exigem tratamento diferenciado (se tratado como cliente exclusivo)
- ✓ Demandam tecnologia avançada, informações e serviços de assessoria financeira

Aspectos valorizados pelas grandes empresas:

- ✓ Atendimento por pessoal qualificado, principalmente pelo gerente de contas
- ✓ Localização estratégica da rede de agências
- ✓ Banco como fonte confiável e sólida de crédito e com taxas competitivas
- ✓ Instituição financeira com alto nível de capacidade em operações internacionais
- ✓ Qualidade na continuidade do atendimento (pós-venda)

3.3.1.4 Características do segmento mega empresas⁴⁵

- ✓ Buscam pagar taxas e tarifas menores para produtos e serviços
- ✓ Destinam os recursos para muitas instituições financeiras
- ✓ Não possuem fidelidade com a instituição financeira
- ✓ Possuem grande poder de negociação
- ✓ Detêm grande conhecimento do mercado de capitais e do mercado internacional, seus mecanismos e produtos
- ✓ Trabalham no longo prazo
- ✓ Necessitam de serviços de assessoria e administração financeira
- ✓ Exigem atendimento personalizado (ser tratado como cliente exclusivo)
- ✓ Apresentam grande volume de operações com o mercado externo
- ✓ Têm acesso direto a recursos no exterior
- ✓ Utilizam operações tradicionais e estruturadas
- ✓ Demandam forte capacidade em operações internacionais

Aspectos valorizados pelas mega empresas:

⁴⁵ Pessoas Jurídicas – Guia do gerente de Contas. Banco do Brasil, 2.000. p.7.

- ✓ Localização estratégica da rede de agências, inclusive no exterior
- ✓ Instituição financeira com disponibilidade de recursos e taxas competitivas
- ✓ Pessoal qualificado para o atendimento, preferindo atendimento pelo gerente de contas
- ✓ Instituição financeira com alto nível de capacidade em operações internacionais
- ✓ Qualidade na continuidade do atendimento (pós-venda)

Para o Banco do Brasil, o objetivo da segmentação é assegurar que cada um dos clientes existentes ou potenciais faça parte de pelo menos uma categoria, envolvendo e definindo também a política de marketing que será utilizada em relação ao segmento, determinado assim, o nível almejado de rentabilidade e fidelização.

3.4 PRODUTOS E SERVIÇOS DA PLATAFORMA PESSOA JURÍDICA

“A atividade de vendas traz muitas vantagens para todos os envolvidos no processo”.⁴⁶ Num sistema capitalista, o fluxo de bens e serviços é o que faz a economia girar, o cliente eleva seu padrão de vida, visto que as empresas irão se esforçar para atendê-lo bem e os vendedores produzem o faturamento necessário para rentabilizar sua empresa.

Segundo Las Casas⁴⁷, para se ter uma negociação de sucesso, em primeiro lugar deve vir a empatia do negociador, em segundo lugar ele deve conhecer o seu produto, em terceiro o ambiente deve ser escolhido conforme o perfil do cliente, dando preferência sempre por um ambiente neutro e sempre que possível, obter vantagens psicológicas.

O cliente a partir do momento que passa a conhecer o produto ofertado pela empresa começa a ser mais eficiente, não necessitando tanto da ajuda do

⁴⁶ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991. p.107

⁴⁷ Idem. p.115

funcionário⁴⁸, liberando mão-de-obra para busca de novos negócios e disseminação de outros produtos junto ao cliente.

Muitos acham que o cliente está fazendo o trabalho do atendente, mas se formos analisar por um outro prisma, o cliente torna-se auto-suficiente para realizar suas transações comerciais, agilizando sua negociação; outro ponto, inclusive abordado no livro de Frederick Rochheld,⁴⁹ é que em uma eventual troca de funcionários, o cliente não sairá perdendo com atendimento tendo em vista que conhece o produto que está utilizando.

3.5 INDICADORES DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Quanto maior o número de produtos e serviços consumidos pela empresa, pelos sócios, dirigentes e funcionários, maior será a demonstração do nível de relacionamento do cliente com o banco.

Sugerem-se esforços para realização dos seguintes negócios⁵⁰, com o objetivo de transformar o Banco do Brasil no principal banco de relacionamento da empresa, respeitando cada nível de segmento:

- ✓ Aplicações das disponibilidades financeiras
- ✓ Pagamento de empregados através do Banco do Brasil
- ✓ Financiamento do 13º Salário dos empregados
- ✓ Custódia e desconto de cheques
- ✓ Cobrança e desconto de títulos
- ✓ Domicílio bancário para recebimento das vendas com cartões
VISA/VISA ELECTRON
- ✓ Antecipação de recebíveis VISA
- ✓ Contratação de cheque ouro empresarial
- ✓ Contratação de seguros

⁴⁸ REICHHELD, Frederick F. **A Estratégia da Lealdade**: a força invisível que sustenta o crescimento, lucros e valor. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla M. Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1996. p.48

⁴⁹ Idem. p. 48

⁵⁰ **Pessoas Jurídicas – Guia do gerente de Contas**. Banco do Brasil, 2.000. p.30.

- ✓ Contratação de planos de previdência
- ✓ Recolhimento de tributos e contribuições previdenciárias
- ✓ Utilização de cartão empresarial
- ✓ Principais sócios/dirigentes são clientes pessoa física
- ✓ Adesão ao plano ouro de serviços PJ
- ✓ Utilização de valetik
- ✓ Utilização de Gerenciador Financeiro
- ✓ Depósitos à vista
- ✓ Pagamento de fornecedores

O Banco do Brasil define que para se obter um índice de fidelização mínimo, cada cliente deve consumir, no mínimo, dois produtos focos, de grupamentos distintos, conforme Anexo 2, para impactar o valor observado na avaliação da carteira Pessoa Jurídica.

4 OBSERVANDO AS AÇÕES DA AGÊNCIA JARDIM SABARÁ

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“O que não pode ser medido não pode ser administrado”, esta frase citada no livro de Merlin Stone⁵¹ não poderia estar mais certa quando existe a pretensão de expandir negócios, através do relacionamento com o cliente.

Merlin Stone⁵² cita que o aspecto mais importante do marketing de relacionamento com o cliente é a capacidade que se possui de coletar, analisar e rastrear informações sobre os clientes, reunindo-as em um banco de dados a fim de constituir um ativo para o planejamento organizacional.

Segundo Merlin Stone⁵³ faz sentido definir os parâmetros a serem seguidos por uma pesquisa que tente descobrir como um cliente percebe esse relacionamento, bem como o que pensa sobre ele, sugerindo a seguinte questão a ser levantada: “Como os clientes definem e percebem o relacionamento que mantêm com a empresa, de maneira geral e em particular, durante qualquer período no qual acreditam estar fazendo negócios com você?”

A empresa deve ter um conhecimento tanto quantitativo quanto qualitativo de como o cliente vê e percebe a empresa, como é o tratamento de seus funcionários para com o cliente para que possa efetuar um plano de ação para melhor compreender e gerenciar seus clientes.

Os métodos de Merlin Stone⁵⁴ torna possível explicar as ações utilizadas pela Agência Jardim Sabará e ao mesmo tempo quantificar e detalhar os dados necessários para as possíveis recomendações e sugestões ao final do presente trabalho.

- ✓ *Desk Research* – são informações sobre estudos já efetuados e que definiram parâmetros para segmentação e políticas de atendimento ao

⁵¹ STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **CRM Marketing de Relacionamento com os Clientes**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2.001. p.113.

⁵² Idem. p.129.

⁵³ Idem. p.113.

⁵⁴ Idem. p.116.

cliente. Na Agência Jardim Sabará as informações são obtidas no Livro de Instruções Codificadas e no próprio sistema operacional do Banco do Brasil como um todo;

- ✓ Pesquisas Quantitativas, em especial a aplicação de questionário – formulários estruturados com perguntas de fácil compreensão e de repostas curtas, apenas assinalando a resposta que mais se aproxima da realidade. Esta técnica é utilizada para se obter um nível estatístico quase perfeito, utilizando-se de um universo grande de amostras. Para definir os resultados da pesquisa deste trabalho, foi efetuado *in loco*, com uma quantidade de 30 amostras, com perguntas respondidas no contato direto com o entrevistado, visto que questionários remetidos via correio não possuem o retorno desejado. Outra vantagem, é que se pode explicar o por quê da pesquisa e sanar qualquer dúvida do pesquisado em relação ao questionário.
- ✓ Auditoria Interna – o relacionamento em si é estudado, como este é percebido pela empresa e não pelo cliente, para que se possa fazer as melhorias necessárias, fazendo um cruzamento com as pesquisas quantitativas. Utiliza-se aplicativos pertinentes do sistema operacional do Banco do Brasil.
- ✓ Feedback dos Clientes – pode ser recolhido junto com o questionário, tomando-se o cuidado de validar as opiniões com respeito à empresa no todo e não apenas queixas e elogios a determinado funcionário.

Deve-se ficar atento a diversos fatores, sugeridos por Merlin Stone⁵⁵ tais como: as transações em si, os clientes que possui, o relacionamento que os clientes mantêm com os funcionários da agência, há quanto tempo esse relacionamento existe, como ele se desenvolveu e como os clientes se sentem quanto a tal relação.

Para Art Weinstein⁵⁶, os resultados da análise de clientes e segmentação podem indicar que a empresa precisa de algumas mudanças em seu planejamento,

⁵⁵ STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **CRM Marketing de Relacionamento com os Clientes**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2.001. p.115.

⁵⁶ WEINSTEIN, Art. **Segmentação de Mercado**. Trad. Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1995. p. 61

ou empreender nova abordagem para segmentos de mercados particulares, podendo requerer ajustes estratégicos e táticos em vários aspectos.

Uma pesquisa bem feita, com fundamentos sólidos, pode constituir uma excelente base de decisões para atuação junto ao mercado. Tendo-se todas as informações em mãos, dificilmente será tomada uma decisão errônea.

4.2 MEDINDO O QUE É IMPORTANTE

“A medição constitui a essência da visão e da estratégia⁵⁷”, ou seja, medir não é apenas números, mas o início de um plano de ação que pode ser muito bem sucedido se bem analisado e implantado, baseado em dados fidedignos.

Para Reichheld⁵⁸, as pessoas devem achar a exceção da regra para que possam almejar a faixa aceitável e desviar o mínimo possível do seu curso. Também devem ter metas, para que os gerentes possam organizar e priorizar os dados relevantes disponíveis.

Visualizar a real situação da carteira que é gerenciada, verificar em tempo hábil o potencial de negócios de cada um dos clientes, acompanhar a *performance* negocial e o desempenho da carteira pessoa jurídica é a forma que o Banco do Brasil mede o que é importante, focando a estratégia e o plano diretor e de mercado do banco para determinado período.

Através deste processo, os responsáveis por suas carteiras atuarão de forma a fortalecer o relacionamento e ampliar os negócios com os clientes, transformando o banco na principal instituição financeira de relacionamento das empresas, em especial das micro e pequenas empresas.

A Agência Jardim Sabará utiliza a avaliação de carteiras para medir de forma quantitativa e qualitativa o resultado para atendimento dos objetivos estratégicos do banco, estabelecendo indicadores e critérios que assegurem a qualidade da carteira e o nível de fidelização dos clientes que a compõem.

⁵⁷ REICHHELD, Frederick F. **A Estratégia da Lealdade**: a força invisível que sustenta o crescimento, lucros e valor. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla M. Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1996. p.245

⁵⁸ Idem. p.248.

São consideradas três dimensões na avaliação, a saber⁵⁹:

- ✓ Resultado – retrata a margem de contribuição apresentada pela carteira.
- ✓ Qualidade da carteira – avalia a situação cadastral e a condução dos negócios com os clientes
- ✓ Fidelização – mostra o grau de fidelização dos clientes, baseado no consumo de produtos e serviços.

Para cada um destes itens, são avaliados três indicadores, que terão as notas atribuídas em função do percentual de atendimento dos resultados, que será detalhado a seguir.

4.2.1 Dimensão resultado

Os três indicadores utilizados para medir resultado são margem de contribuição total, clientes com margem de contribuição acima do esperado e concentração.

Na margem de concentração total, é medido o resultado gerado e comparado com o esperado. O valor esperado é definido por uma tabela, que leva em consideração o faturamento bruto anual das empresas, conforme Tabela 3⁶⁰:

Faturamento (R\$ mil)	Margem de Contribuição por Cliente (R\$)
Até 360	120,00
Acima de 360 até 1.200	340,00
Acima de 1.200 até 5.000	750,00
Acima de 5.000 até 20.000	1.500,00
Acima de 20.000 até 50.000	2.000,00
Acima de 50.000 até 100.000	2.500,00
Acima de 100.000	4.000,00

Tabela 3 Margem de contribuição por cliente

⁵⁹ Livro de Instruções Codificadas – LIC 152.21.121.1. Banco do Brasil, 2.003

⁶⁰ Livro de Instruções Codificadas – LIC 152.21.121.1. Banco do Brasil, 2.003

Na verificação dos clientes com margem de contribuição acima do esperado, são quantificados os clientes que produzem margem superior ao mínimo esperado para a sua faixa de faturamento.

Já a concentração faz uma simulação de como seria a carteira sem os cinco principais clientes com margem de contribuição maior, estabelecendo a viabilidade da carteira, mesmo sem seus clientes mais rentáveis.

4.2.2 DIMENSÃO QUALIDADE DA CARTEIRA

Neste item é levado em consideração limite de crédito vigente, cadastro atualizado e adimplência.

No limite de crédito vigente, compara-se a quantidade total de clientes da carteira com a quantidade de clientes com limite em ser. Limite de crédito vigente é essencial para qualquer realização de negócios com o cliente.

Cadastro atualizado verifica a quantidade de clientes que apresentam as informações cadastrais mínimas atualizadas, ou seja, faturamento, atividade empresarial, poderes e instrumento de mandato, endereços e telefones.

O índice de adimplência avalia as operações dos clientes, considerando inadimplentes aqueles que apresentem operações vencidas há mais de 15 dias.

4.2.3 Dimensão fidelização

É considerado o consumo total de produtos/serviços, consumo de produtos/serviços priorizados e contas especiais.

No consumo total de produtos/serviços, demonstra-se a quantidade de clientes que possuem, no mínimo, 5 produtos ou serviços além da conta corrente.

O consumo de produtos/serviços priorizados mede a quantidade de clientes que estão consumindo produtos e serviços priorizados para o segmento em que se enquadram (conforme Anexo II).

Já o item contas especiais faz a relação entre a quantidade de clientes que possuem conta especial e a quantidade de clientes público alvo para consumo dos produtos BB Giro Rápido e Cheque Ouro Empresarial.

4.3 A AVALIAÇÃO

O resultado da avaliação é obtido por meio de pontuação, que é apurada a partir da multiplicação dos pesos de cada indicador pela nota recebida em função do atendimento do valor esperado.

Os pesos das dimensões e dos seus indicadores são⁶¹:

Dimensão / Indicador	Peso
Resultado	40
✓ Margem de contribuição total	20
✓ Clientes com margem de contribuição acima do esperado	10
✓ Concentração	10
Qualidade da Carteira	30
✓ Limite de crédito vigente	10
✓ Cadastro atualizado	10
✓ Adimplência	10
Fidelização	30
✓ Consumo total de produtos	10
✓ Consumo de produtos/serviços priorizados	10
✓ Contas especiais	10

Tabela 4 Avaliação

⁶¹ Livro de Instruções Codificadas – LIC 152.21.121.1. Banco do Brasil, 2.003

As notas de cada indicador serão atribuídas em função do atendimento do resultado esperado, conforme Tabela 5, 6 e 7 ⁶².

Dimensão Resultado						
Indicadores	Notas					
	1	2	3	4	5	6
Margem de Contribuição Total	<75%	75-84%	85-94%	95-104%	105-120%	>121%
Clientes com MC acima do esperado	<29%	30-44%	45-60%	61-81%	81-95%	96-100%
Concentração	<49%	50-69%	70-89%	90-110%	111-130%	>130%

Tabela 5 Notas da avaliação – dimensão resultado

Dimensão Qualidade da Carteira						
Indicadores	Notas					
	1	2	3	4	5	6
Cadastro atualizado	<69%	70-79%	80-89%	90-96%	97-99%	100%
Limite de Crédito Vigente	<69%	70-79%	80-89%	90-96%	97-99%	100%
Adimplência	<69%	70-79%	80-89%	90-96%	97-99%	100%

Tabela 6 Notas da avaliação – dimensão qualidade da carteira

Dimensão Fidelização						
Indicadores	Notas					
	1	2	3	4	5	6
Consumo total de produtos	<65%	65-72%	73-80%	81-87%	88-95%	96-100%
Consumo de produtos e serviços priorizados	<30%	31-44%	45-60%	61-80%	81-95%	96-100%
Contas especiais	<69%	70-79%	80-89%	90-96%	97-99%	100%

Tabela 7 Notas da avaliação – dimensão fidelização

⁶² Livro de Instruções Codificadas – LIC 152.21.121.9993. Banco do Brasil, 2.003

Após a apuração do resultado final, a partir do somatório dos pontos de cada indicador, é atribuído conceito que explicitará a situação da carteira, conforme Tabela 8⁶³:

Pontuação obtida	Nota	Conceito
Até 180 pontos	1	Situação grave de não atendimento
De 181 a 280 pontos	2	Não atendeu
De 281 a 380 pontos	3	Atendeu parcialmente
De 381 a 450 pontos	4	Atendeu plenamente
De 451 a 540 pontos	5	Superou
De 541 a 600 pontos	6	Excepcional superação

Tabela 8 Conceito da situação da carteira

O gerenciamento da carteira possui toda a atenção do gerente de contas, em especial para o acompanhamento dos resultados obtidos com as ações dos planos, analisando também o ambiente externo, o mercado financeiro e especialmente as mudanças ocorridas com o cliente.

No processo de gerenciamento são identificados desvios, adotados ações corretivas, corrigir rumos nas estratégias previstas, propor inclusão ou exclusão de clientes e rever metas. Não esquecendo de avaliar o grau de satisfação do cliente, pois cliente satisfeito é sinônimo de fidelização e sucesso nos negócios.

⁶³ Livro de Instruções Codificadas – LIC 152.21.121.1. Banco do Brasil, 2.003

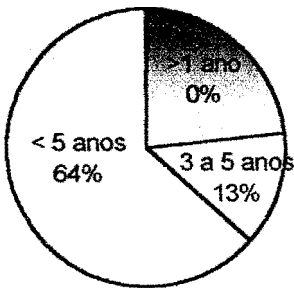
5 ANALISANDO A PERFORMANCE DA AGÊNCIA JARDIM SABARÁ NO QUESITO FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Para analisar a eficácia e eficiência das ações e procedimentos da Agência Jardim Sabará foi aplicado um questionário (Anexo 4) para quantificar quais as empresas possuem os produtos e serviços solicitados pela agência para fidelizá-los, se estas empresas trabalham com outras instituições de crédito e se estão satisfeitos com o atendimento.

Foi tomada uma amostragem de 30 empresas-clientes da agência, o que permitiu a obtenção dos dados necessários à análise.

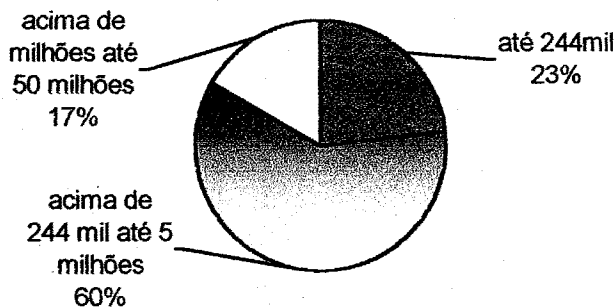
1. Tempo de trabalho junto ao Banco do Brasil	Dados
>1 ano	0
De 1 a 2 anos	7
De 3 a 5 anos	4
< 5 anos	19
Total	30

Gráfico 1 Tempo de trabalho junto ao Banco do Brasil



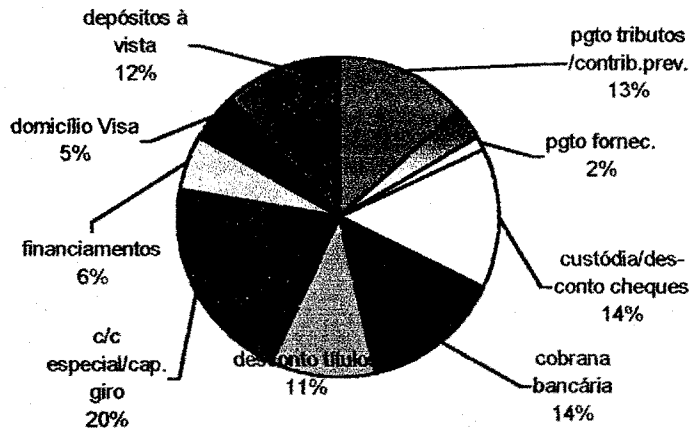
2. Faturamento bruto anual da empresa	Dados
Até R\$ 244 mil - Microempresa	7
Acima de R\$ 244 mil e até R\$ 5 milhões - Pequena empresa	18
Acima de R\$ 5 milhões e até R\$ 50 milhões – Média empresa	5
Acima de R\$ 50 milhões e até R\$ 100 milhões – Grande empresa	0
Acima de R\$ 100 milhões – Mega empresa	0
Total	30

Gráfico 2 Faturamento bruto anual da empresarial



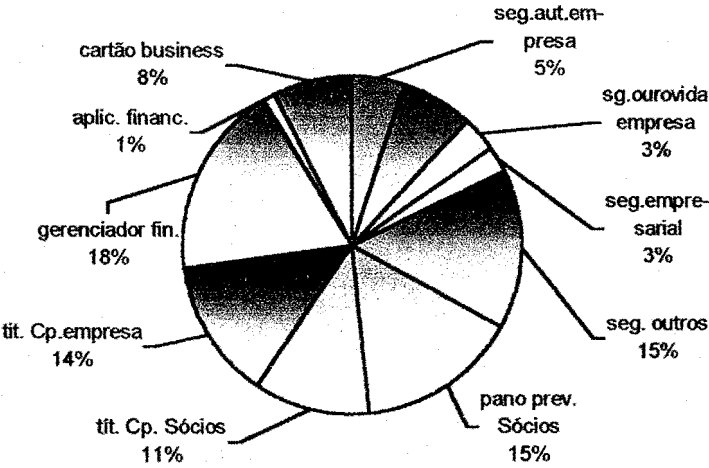
3. Serviços utilizados pela empresa junto ao Banco do Brasil	Dados
Pagamento de tributos e contribuições previdenciárias	16
Folha de pagamento dos funcionários	4
Pagamento de fornecedores	2
Custódia/desconto de cheques	17
Cobrança bancária	17
Desconto de títulos	13
Conta corrente especial/capital de giro associado	25
Financiamentos	7
Domicílio Visa	6
Depósitos à vista	14
Total	121

Gráfico 3 Serviços utilizados pela empresa junto ao Banco do Brasil



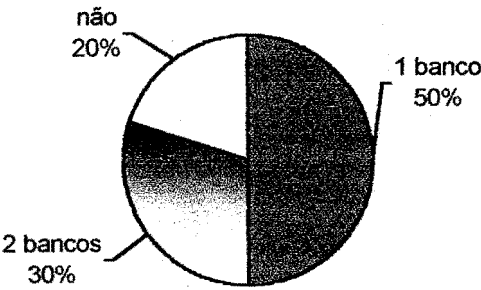
4. Produtos do banco que a empresa possui	Dados
Seguro automóvel - empresa	6
Seguro automóvel – sócios	8
Seguro ouro vida empresa	4
Seguro empresarial	3
Seguro - outros	18
Plano de previdência- sócios	18
Plano de previdência – funcionários da empresa	0
Títulos de capitalização – sócios	13
Títulos de capitalização - empresa	16
Gerenciador financeiro	22
Aplicações financeiras	1
Cartão business	9
Total	118

Gráfico 4 Produtos do banco que a empresa possui



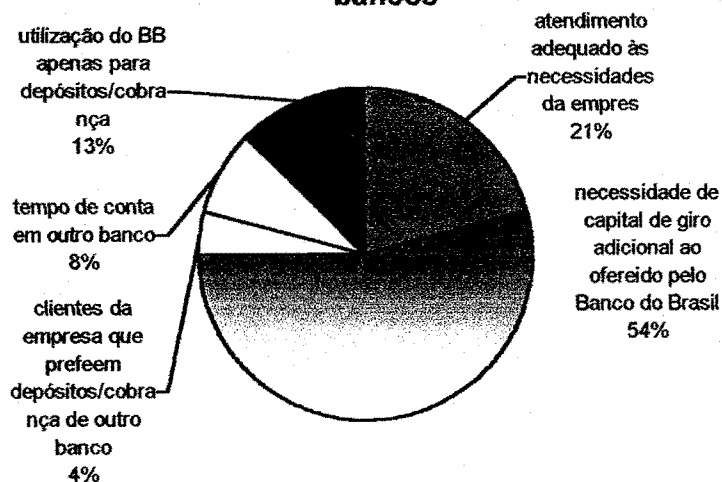
5. Trabalha com outros bancos	Dados
1 banco	15
2 bancos	9
Mais de 2 bancos	0
não	6
Total	30

Gráfico 5 Trabalha com outros bancos



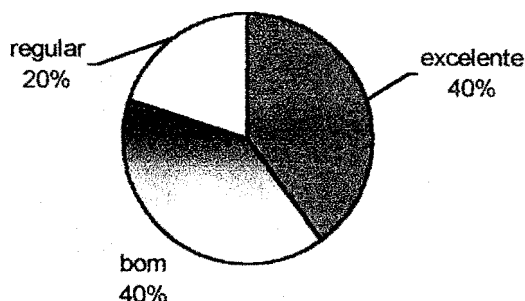
6. Motivos para utilizar outros bancos	Dados
Atendimento adequado às necessidades da empresa	5
Necessidade de capital de giro adicional ao oferecido pelo Banco do Brasil	13
Cientes da empresa que preferem depósitos/cobrança de outro banco	1
Tempo de conta em outro banco	2
Utilização do Banco do Brasil apenas para depósitos/cobrança	3
Total	24

Gráfico 6 Motivos para utilizar outros bancos



7.Como é o atendimento pessoal da Agência Jardim Sabará	Dados
Excelente	12
Bom	12
Regular	6
Ruim	0
Total	30

Gráfico 7 Como é o atendimento pessoal da Agência Jardim Sabará



Na tabulação de dados pode-se observar o seguinte cenário:

- a agência possui como ponto forte micro e pequenas empresas, conforme o Gráfico 2, quando se pode verificar que 93% são as empresas que faturam menos de R\$ 55 milhões;
- há um percentual de 65% das empresas pesquisadas que já atuam junto ao Banco do Brasil há mais de cinco anos, as quais, segundo os preceitos do banco devem dar uma boa rentabilidade e consumo de produtos e serviços;
- existe uma concentração de serviços utilizados, como capital de giro, cobrança e custódia, enquanto há serviços que não estão sendo utilizados por muitos, apesar de terem uma grande importância como é o caso de pagamento de fornecedores e folha de pagamento;
- em produtos do banco, existe uma discrepância maior, muitos tem gerenciador financeiro e títulos de capitalização, enquanto que sobram opções como seguros e previdência privada;
- tais números podem ser importantes junto da análise da utilização de outras instituições financeiras, na coleta de informações percebe-se que as micros e pequenas empresas necessitam de uma grande quantidade de capital de giro, motivo pelo qual 50% das empresas pesquisadas trabalham com pelo menos mais um banco, além do Banco do Brasil;
- na questão de satisfação no atendimento, há um empate entre bom e excelente, o Banco do Brasil considera para efeitos de pontuação os votos tidos como excelente, os votos de bom contam com um peso menos significativo.

Por estas considerações podemos concluir a análise que a Agência Sabará possui clientes com bom tempo de banco, com alguns produtos e serviços, relativamente satisfeitos, então se pode aduzir que são passíveis de rentabilizá-los, agregando novos produtos e serviços.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tomando por base o esperado pelo Banco do Brasil, e o resultado apresentado pela pesquisa efetuada junto aos clientes (foram utilizados 30 empresas para responder ao questionário), verificamos que existe uma concentração de quatro serviços e produtos considerados para a análise da pontuação da carteira nos itens consumo total de produtos e consumo de produtos e serviços priorizado e que conseqüentemente irá influenciar na margem de contribuição total.

Os produtos e serviços mais utilizados pelas empresas são custódia/desconto de cheques, cobrança bancária, pagamento de tributos e contribuições previdenciárias e gerenciador financeiro. Verificamos também que, 83% das empresas analisadas não possuem conta corrente especial, que se formos verificar as metas desejadas pelo Banco do Brasil, estão aquém do esperado que 100%.

Outro fator relevante na análise é que a grande maioria das empresas já trabalha com o banco há mais de cinco anos, além de trabalharem também com outros bancos, talvez até pela falta de informação/conhecimento dos serviços e produtos que podem ser ofertados pelo nosso banco.

Como foi descrito anteriormente, as micro e pequenas empresas tem uma grande necessidade de capital de giro, o que as faz procurar outras instituições financeiras, para suprir a necessidade que o Banco do Brasil não pode oferecer, pela análise temos 54% das nossas empresas sendo atendidas por outras instituições.

Analisando as informações do questionário e dos dados coletados na agência, foi formulado uma estratégia com planos de ação definidos na dimensão fidelização que conseqüentemente irão influenciar a dimensão resultado, porém antes temos que, nos reter na dimensão qualidade da carteira em especial cadastro atualizado e limite de crédito vigente.

Antes de qualquer análise devemos verificar se o cadastro do cliente encontra-se atualizado, com a relação de faturamento recente, endereços e

telefones atualizados, poderes e instrumentos de mandatos vigentes, além das pesquisas aos órgãos de proteção ao crédito, SERASA e CADIN.

Tendo-se um cadastro atualizado (vale lembrar que o cadastro dos sócios também deve estar atualizado) e cliente sem restrições, parte-se para a análise de limite de crédito, que é efetuada a partir dos dados fornecidos pelo cadastro. Através do limite de crédito é que iremos conceder tetos limites para cada operação de crédito (limite de cheque especial, capital de giro, financiamentos e operações com recebíveis).

Com o limite de crédito vigente, iremos trabalhar em cima dos produtos e serviços que podem e devem ser oferecidos ao cliente para incremento da dimensão fidelização.

Um plano de ação em longo prazo seria que, na análise de limite de crédito (que tem a validade de um ano), fosse efetuado um levantamento dos produtos e serviços utilizados pela empresa

Utilizando-se das tabelas de segmentação da empresa através do faturamento, margem de contribuição desejada e produtos e serviços priorizados conforme o segmento, efetuar uma análise do que poderia ser incrementado nesta empresa para aumentar sua rentabilidade e influenciar na sua fidelização, tendo em mente que a pessoa que está fazendo esta avaliação também conhece a empresa e seus sócios e sabe qual é ou pode ser o perfil de consumo do mesmo.

Um plano de ação em curto/médio prazo seria um levantamento destes dados de todas as empresas e uma ação em massa na implementação de novos serviços e produtos para o cliente.

Uma forma rápida de se conseguir estes dados, é através de um aplicativo do banco chamado REL (de relacionamento), onde você seleciona a carteira desejada para análise e lista os clientes que fazem parte da mesma, além de informar como está a situação dos clientes em cada um dos indicadores das dimensões.

É um processo que demanda um maior tempo, até mesmo uma dedicação quase que exclusiva para a implementação dos novos serviços e produtos, tendo em vista que é necessário explicar o que é , para que serve, como funcionará cada produto ou serviço que será oferecido conforme o perfil do cliente.

Uma sugestão que oferecemos é que quando da análise do cliente para consumo total de produtos e consumo de produtos/serviços priorizados, seja montada uma tabela com os quadros do anexo 1, e em conjunto colocar nesta tabela qual é o faturamento da empresa e qual é a rentabilidade desejada e anexar à pasta de limite de crédito, que sempre é utilizada quando da análise de uma operação de crédito e que poderia ser utilizada para quando o cliente for conversar com o funcionário para que o mesmo tenha uma noção do que pode ser oferecido e do que já foi oferecido.

A princípio a agência está implantando o plano de ação em que a análise dos clientes está sendo efetuada de uma só vez, no entanto está demorado o processo devido à falta de mão-de-obra e tempo disponível para contato com clientes para efetivação de negócios, neste caso seria mais bem aproveitado o plano de ação em que a análise é efetuada em conjunto com a revisão de limite de crédito.

REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL. Excelência profissional. **Caderno de aprendizagem do treinamento**. 2003.

_____. **Pessoas Jurídicas – guia do gerente de contas**. Banco do Brasil, 2.000.

_____. **Caderno Negócios com Pessoa Jurídica**. 2º Caderno. Banco do Brasil, 2.001.

_____. **Código de ética**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso 18 mar 2004.

_____. Excelência Profissional. **Caderno de aprendizagem do treinamento**. Banco do Brasil., 2003..

_____. **Livro de Instruções Codificadas – LIC 152.21.121.1**. Banco do Brasil, 2.003.

_____. **Manual de relacionamento com clientes pessoa jurídica – rede varejo**. Banco do Brasil: Brasília, 2.003.

_____. **Retrato da empresa**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso 18 mar 2004.

COBRA, M. **Administração Estratégica do Mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

MAUTONE, S. Você satisfaz o seu cliente? Um modo de medir geração de valor. **Revista Exame**, São Paulo: Abril, n. 17, 20 ago. 2003, p. 88-89.

REICHHELD, F. F. **A Estratégia da Lealdade: a força invisível que sustenta o crescimento, lucros e valor**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla M. Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. **CRM Marketing de Relacionamento com os Clientes**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2.001.

WEINSTEIN, A. **Segmentação de mercado**. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1995.

ANEXOS

ANEXO I RESPONSABILIDADES DO GERENTE DE CONTAS NO BANCO DO BRASIL⁶⁴

1. Sensoriar e analisar os ambientes interno e externo do banco
 - ✓ Analisar os ambientes internos e externos
 - ✓ Investigar a atuação da concorrência
 - ✓ Prospectar necessidades específicas de segmentos de mercado
 - ✓ Identificar clientes de acordo com as diretrizes do banco
 - ✓ Manter-se atento à conjuntura sócio-política-econômica
2. Planejar e preparar prospecção / realização de negócios
 - ✓ Projetar resultados, com base nos parâmetros estabelecidos
 - ✓ Desenvolver planos para alcançar os resultados projetados
 - ✓ Planejar o uso eficiente de recursos para o desenvolvimento dos planos
 - ✓ Acompanhar o andamento dos planos
3. Administrar a execução dos planos
 - ✓ Monitorar o desempenho da carteira
 - ✓ Desenvolver soluções para problemas que ocorram na execução dos planos
 - ✓ Manter a administração e os intervenientes informados sobre a execução dos planos
 - ✓ Assegurar a realização das atividades planejadas
 - ✓ Avaliar a efetividade dos planos
4. Assegurar a realização de negócios que contribuam para o resultado do banco
 - ✓ Selecionar clientes para a composição da carteira.
 - ✓ Propor soluções e facilitadores ao cliente que se revertam em ganhos para o banco.
 - ✓ Conhecer e manter-se atualizado sobre o portfólio de produtos e serviços do banco.
 - ✓ Conhecer o portfólio de produtos e serviços da concorrência.
 - ✓ Compreender e acompanhar o fluxo operacional, financeiro e administrativo do cliente.
 - ✓ Identificar oportunidades de negócios.
5. Desenvolver relacionamentos produtivos de trabalho
 - ✓ Desenvolver confiança e apoio da administração e demais membros da equipe da dependência.
 - ✓ Estabelecer alianças com intervenientes no seu processo de trabalho.
 - ✓ Manter relações orientadas pelos valores do banco.
 - ✓ Minimizar conflitos interpessoais.

⁶⁴ Pessoas Jurídicas – Guia do Gerente de Contas. Banco do Brasil, 2.000. p.9.

6. Administrar as demandas do cliente
 - ✓ Harmonizar os interesses do cliente com os do banco
 - ✓ Antecipar-se às necessidades do cliente.
 - ✓ Conhecer o negócio do cliente e o mercado onde atua
 - ✓ Encaminhar e acompanhar os negócios e demandas do cliente com o banco.
7. Assegurar a fidelização do cliente
 - ✓ Representar o banco junto ao cliente.
 - ✓ Prestar atendimento integral ao cliente.
 - ✓ Manter contato freqüente com o cliente.
 - ✓ Buscar relacionamento negocial de longo prazo.
8. Prover informações para apoiar tomada de decisão pelo Comitê da Agência
 - ✓ Colher informações sobre clientes e mercados.
 - ✓ Analisar informações para apoiar tomada de decisão.
 - ✓ Compartilhar informações com os intervenientes no seu processo de trabalho.
9. Avaliar o resultado da carteira e clientes, com base nos parâmetros estabelecidos pelo banco.
 - ✓ Avaliar o desempenho da carteira e clientes.
 - ✓ Avaliar as causas de sucesso e fracasso no desempenho da carteira.
10. Promover aperfeiçoamento em suas atividades
 - ✓ Identificar oportunidades para aperfeiçoamento de suas atividades.
 - ✓ Avaliar benefícios e desvantagens de mudanças em suas atividades.
 - ✓ Planejar a implementação de mudanças em suas atividades.
11. Administrar a si próprio
 - ✓ Administrar seu tempo de forma produtiva.
 - ✓ Desenvolver-se continuamente para aperfeiçoar seu desempenho profissional.

ANEXO II PRODUTOS E SERVIÇOS PRIORIZADOS

Os quadros que serão detalhados a seguir, indicam quais produtos e serviços devem ser direcionados o esforço de venda dos funcionários junto a cada segmento de clientes pessoa jurídica.

EMPRESAS COM FATURAMENTO BRUTO ANUAL ATÉ R\$1.200 MIL⁶⁵

1. Produtos de captação:
 - ✓ Depósito a prazo:
 - BB CDB TR
 - CDB / RDB
 - ✓ Fundos de investimento:
 - BB Fix Empreendedor
 - BB DI CPMF Empreendedor

2. Produtos de aplicação:
 - ✓ BB Giro Rápido
 - ✓ Financiamento do 13º Salário
 - ✓ Negociação de recebíveis:
 - Antecipação de crédito ao lojista – ACL
 - Desconto de cheques
 - Desconto de títulos
 - ✓ Proger Urbano Empresarial
 - ✓ Mipem Investimento – Programa de qualidade ou certificação ISO
 - ✓ Leasing
 - ✓ Ourocard Business
 - ✓ BB CPR
 - ✓ Financiamento de insumos agropecuários (Convênio GCOOP)

3. Serviços:
 - ✓ Plano ouro de serviços pessoa jurídica
 - ✓ Cartão BB pessoa jurídica
 - ✓ Custódia de cheques
 - ✓ Domicílio bancário para vendas com cartão VISA
 - ✓ Cobrança integrada BB
 - ✓ Pagamento de salários e fornecedores
 - ✓ Consultoria em negócios internacionais
 - ✓ BB seguro saúde empresa
 - ✓ BB seguro saúde profissional
 - ✓ Seguro ouro automóvel
 - ✓ Seguro ouro empresarial
 - ✓ Seguro ouro vida empresa

⁶⁵ Livro de Instruções Codificadas – LIC 152.21.401.9993. Banco do Brasil, 2.003

- ✓ Seguro ouro máquinas
- ✓ Seguro transporte internacional
- ✓ Ourocap
- ✓ Recebimento por conta de governos:
 - Tributos estaduais
 - Tributos federais
 - Tributos municipais
 - Arrecadação de INSS
 - Arrecadação de FGTS
- 4. Facilitadores:
 - ✓ Gerenciador financeiro

EMPRESAS COM FATURAMENTO BRUTO ANUAL ACIMA DE R\$1.200 MIL ATÉ R\$5 MILHÕES⁶⁶

1. Produtos de captação:
 - ✓ Depósito a prazo:
 - BB CDB TR
 - CDB / RDB
 - ✓ Fundos de investimento:
 - BB Fix Empresarial
 - BB DI Empresarial
 - BB Premium Empresarial Plus
 - BB Cambial Empresarial Plus
 - BB Multicarteira Empresarial
2. Produtos de aplicação:
 - ✓ BB Giro Rápido FAT
 - ✓ Cheque ouro empresarial
 - ✓ Financiamento do 13º Salário
 - ✓ Negociação de recebíveis:
 - Antecipação de crédito ao lojista – ACL
 - Desconto de cheques
 - Desconto de títulos
 - ✓ Proger Urbano Empresarial – para faturamento bruto anual até R\$3 milhões
 - ✓ Mipem Investimento – Programa de qualidade ou certificação ISO
 - ✓ Leasing
 - ✓ Ourocard Business
 - ✓ BB CPR
 - ✓ Financiamento de insumos agropecuários (Convênio GCOOP)
 - ✓ PROEX Financiamento
3. Serviços:

⁶⁶ Livro de Instruções Codificadas – LIC 152.21.402.9993. Banco do Brasil, 2.003.

- ✓ Plano ouro de serviços pessoa jurídica
- ✓ Cartão BB pessoa jurídica
- ✓ Custódia de cheques
- ✓ Domicílio bancário para vendas com cartão VISA
- ✓ Cobrança integrada BB
- ✓ Pagamento de salários e fornecedores
- ✓ Consultoria em negócios internacionais
- ✓ BB seguro saúde empresa
- ✓ BB seguro saúde profissional
- ✓ Seguro ouro automóvel
- ✓ Seguro ouro empresarial
- ✓ Seguro ouro vida empresa
- ✓ Seguro ouro máquinas
- ✓ Seguros personalizados
- ✓ Seguro transporte internacional
- ✓ Recebimento por conta de governos:
 - Tributos estaduais
 - Tributos federais
 - Tributos municipais
 - Arrecadação de INSS
 - Arrecadação de FGTS
- 4. Facilitadores:
 - ✓ Gerenciador financeiro

EMPRESAS COM FATURAMENTO BRUTO ANUAL ACIMA DE R\$5 MILHÕES ATÉ R\$20 MILHÕES⁶⁷

1. Produtos de captação:
 - ✓ Depósito a prazo:
 - BB Aplic 30
 - CDB / RDB
 - ✓ Fundos de investimento:
 - BB Fix Empresarial Plus
 - BB DI Empresarial Plus
 - BB Premium Empresarial Plus
 - BB Cambial Empresarial Plus
 - BB Multicarteira Empresarial
 - ✓ Operações de SWAP:
 - Taxa Pré x TMS
 - Taxa Pré x Dólar Flutuante
2. Produtos de aplicação:
 - ✓ Cheque ouro empresarial
 - ✓ Negociação de recebíveis:

⁶⁷ Livro de Instruções Codificadas – LIC 152.21.403.9993. Banco do Brasil, 2.003

- Antecipação de crédito ao lojista – ACL
- Desconto de cheques
- Desconto de títulos
- BB Vendor
- ✓ Leasing
- ✓ Finame
- ✓ ACC / ACE
- ✓ Financiamento à exportação com equalização de taxas via PROEX
- ✓ Financiamento à importação (buyer's credit)
- ✓ BB CPR
- ✓ Financiamento de máquinas e implementos agrícolas (Convênio GCOOP)
- ✓ Financiamento de insumos agropecuários (Convênio GCOOP)
- ✓ PROEX Financiamento

- 3. Serviços:
- ✓ Cobrança integrada BB
- ✓ Pagamento de salários e fornecedores
- ✓ Consultoria em negócios internacionais
- ✓ Carta de crédito de importação
- ✓ Negociação e confirmação de carta de exportação
- ✓ Previdência complementar:
 - Brasilprev empresarial classe A (empresas com até 30 empregados)
 - Brasilprev empresarial classe especial (empresas com mais de 30 e até 500 empregados)
 - BB previdência (empresas com mais de 500 empregados)
- ✓ BB seguro saúde empresa
- ✓ BB seguro saúde profissional
- ✓ Seguro ouro automóvel
- ✓ Seguro ouro empresa
- ✓ Seguro ouro vida empresa
- ✓ Seguros personalizados
- ✓ Seguro transporte internacional
- ✓ Operações de underwriting
- ✓ Carteiras administradas
- ✓ Recebimento por conta de governos:
 - Tributos estaduais
 - Tributos federais
 - Tributos municipais
 - Arrecadação de INSS
 - Arrecadação de FGTS

- 4. Facilitadores:
- ✓ Gerenciador financeiro

EMPRESAS COM FATURAMENTO BRUTO ANUAL ACIMA DE R\$20 MILHÕES ATÉ R\$50 MILHÕES⁶⁸

1. Produtos de captação:
 - ✓ Depósito a prazo:
 - BB Aplic 30
 - CDB / RDB
 - ✓ Fundos de investimento:
 - BB Fix Empresarial Maxi
 - BB DI Empresarial Maxi
 - BB Premium Empresarial Plus
 - BB Cambial Empresarial Plus
 - BB Multicarteira Empresarial
 - ✓ Operações de SWAP:
 - Taxa Pré x TMS
 - Taxa Pré x Dólar Flutuante
 - ✓ Depósitos Judiciais:
 - Depósitos Judiciais – Justiça Federal
 - Depósitos Judiciais – Justiça Trabalhista

2. Produtos de aplicação:
 - ✓ Cheque ouro empresarial
 - ✓ Conta garantida BB
 - ✓ Negociação de recebíveis:
 - Desconto de títulos
 - BB Vendor
 - ✓ Leasing
 - ✓ Finame
 - ✓ Financiamento à exportação com equalização de taxas via PROEX
 - ✓ Financiamento à importação (buyer's credit)
 - ✓ BB CPR
 - ✓ Financiamento de máquinas e implementos agrícolas (Convênio GCOOP)
 - ✓ Financiamento de insumos agropecuários (Convênio GCOOP)
 - ✓ PROEX financiamento

3. Serviços:
 - ✓ Cobrança integrada BB
 - ✓ Pagamento de salários e fornecedores
 - ✓ Consultoria em negócios internacionais
 - ✓ Carta de crédito de importação
 - ✓ Negociação e confirmação de carta de exportação
 - ✓ Previdência complementar:

⁶⁸ Livro de Instruções Codificadas – LIC 152.21.404.9993. Banco do Brasil, 2.003

- Brasilprev empresarial classe A (empresas com até 30 empregados)
 - Brasilprev empresarial classe especial (empresas com mais de 30 e até 500 empregados)
 - BB previdência (empresas com mais de 500 empregados)
 - ✓ BB seguro saúde empresa
 - ✓ BB seguro saúde profissional
 - ✓ Seguro ouro automóvel
 - ✓ Seguro ouro empresarial
 - ✓ Seguro ouro vida empresa
 - ✓ Seguros personalizados
 - ✓ Seguro transporte internacional
 - ✓ Operações de underwriting
 - ✓ Carteiras administradas
 - ✓ Recebimento por conta de governos:
 - Tributos estaduais
 - Tributos federais
 - Tributos municipais
 - Arrecadação de INSS
 - Arrecadação de FGTS
4. Facilitadores:
- ✓ Gerenciador financeiro

EMPRESAS COM FATURAMENTO BRUTO ANUAL ACIMA DE R\$50 MILHÕES ATÉ R\$100 MILHÕES⁶⁹

1. Produtos de captação:
 - ✓ Fundos de investimento:
 - BB Fix Empresarial Maxi
 - BB DI Empresarial Maxi
 - BB Premium Empresarial Plus
 - BB Cambial Empresarial Plus
 - BB Multicarteira Empresarial
 - ✓ Operações de SWAP
 - Taxa Pré x TMS
 - Taxa Pré x Dólar Flutuante
 - ✓ Depósitos Judiciais
 - Depósitos Judiciais – Justiça Federal
 - Depósitos Judiciais – Justiça Trabalhista
2. Produtos de aplicação:
 - ✓ Conta garantida BB
 - ✓ Negociação de recebíveis:
 - Desconto de títulos

⁶⁹ Livro de Instruções Codificadas – LIC 152.21.405.9993. Banco do Brasil, 2.003

- BB Vendor
- ✓ Leasing
- ✓ Finame
- ✓ ACC / ACE
- ✓ Financiamento à exportação com equalização de taxas via PROEX
- ✓ Financiamento à importação (buyer's credit)
- ✓ BB CPR
- ✓ Financiamento de máquinas e implementos agrícolas (Convênio GCOOP)
- ✓ Financiamento de insumos agropecuários (Convênio GCOOP)
- ✓ PROEX financiamento

- 3. Serviços:
 - ✓ Cobrança integrada BB
 - ✓ Pagamento de salários e fornecedores
 - ✓ Carta de crédito de importação
 - ✓ Negociação e confirmação de carta de exportação
 - ✓ Operações estruturadas
 - ✓ Previdência complementar:
 - Brasilprev empresarial classe A (empresas com até 30 empregados)
 - Brasilprev empresarial classe especial (empresas com mais de 30 e até 500 empregados)
 - BB previdência (empresas com mais de 500 empregados)
 - ✓ BB seguro saúde empresa
 - ✓ BB seguro saúde profissional
 - ✓ Seguro ouro automóvel
 - ✓ Seguro ouro empresarial
 - ✓ Seguro ouro vida empresa
 - ✓ Seguros personalizados
 - ✓ Seguro transporte internacional
 - ✓ Operações de underwriting
 - ✓ Carteiras administradas
 - ✓ Recebimento por conta de governos:
 - Tributos estaduais
 - Tributos federais
 - Tributos municipais
 - Arrecadação de INSS
 - Arrecadação de FGTS

- 4. Facilitadores:
 - ✓ Gerenciador financeiro

EMPRESAS COM FATURAMENTO BRUTO ANUAL ACIMA DE R\$100 MILHÕES⁷⁰

1. Produtos de captação:
 - ✓ Fundos de investimento:
 - BB Fix Corporativo
 - BB DI Corporativo
 - BB Premium Corporativo Plus
 - BB Multicarteira Corporativo Plus
 - ✓ Operações de SWAP:
 - Taxa Pré x TMS
 - Taxa Pré x Dólar Flutuante
 - SWAP Exportação
 - ✓ Depósitos Judiciais:
 - Depósitos Judiciais – Justiça Federal
 - Depósitos Judiciais – Justiça Trabalhista

2. Produtos de aplicação:
 - ✓ Conta garantida BB
 - ✓ Negociação de recebíveis:
 - Desconto de títulos
 - BB Vendor
 - ✓ Leasing
 - ✓ Finame
 - ✓ ACC / ACE
 - ✓ Financiamento à exportação com equalização de taxas via PROEX
 - ✓ Financiamento à importação (buyer's credit)
 - ✓ BB CPR
 - ✓ Financiamento de máquinas e implementos agrícolas (Convênio GCOOP)
 - ✓ Financiamento de insumos agropecuários (Convênio GCOOP)
 - ✓ Financiamento à importação através de repasse de linhas de longo prazo
 - ✓ PROEX financiamento

3. Serviços:
 - ✓ Cobrança integrada BB
 - ✓ Pagamento de salários e fornecedores
 - ✓ Arrecadação – recolhimento de tributos
 - ✓ Carta de crédito de importação
 - ✓ Negociação e confirmação de carta de exportação
 - ✓ Operações estruturadas
 - ✓ Previdência complementar:
 - Brasilprev empresarial classe A (empresas com até 30 empregados)

⁷⁰ Livro de Instruções Codificadas – LIC 152.21.406.9993. Banco do Brasil, 2.003

- Brasilprev empresarial classe especial (empresas com mais de 30 e até 500 empregados)
- BB previdência (empresas com mais de 500 empregados)
- ✓ BB seguro saúde empresa
- ✓ Seguro ouro automóvel
- ✓ Seguros personalizados
- ✓ Seguro transporte internacional
- ✓ Operações de underwriting
- ✓ Carteiras estruturadas
- ✓ Recebimento por conta de governos:
 - Tributos estaduais
 - Tributos federais
 - Tributos municipais
 - Arrecadação de INSS
 - Arrecadação de FGTS
- 4. Facilitadores:
 - ✓ Gerenciador financeiro

ANEXO III QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

1. Tempo de trabalho junto com o Banco do Brasil
 - ☐ menos de 1 ano
 - ☐ de 1 à 2 anos
 - ☐ de 3 à 5 anos
 - ☐ mais de 5 anos

2. Faturamento bruto anual da empresa⁷¹
 - ☐ até R\$ 244 mil - Microempresa
 - ☐ acima de R\$ 244 mil e até R\$ 5 milhões – Pequena empresa
 - ☐ acima de R\$ 5 milhões e até R\$ 50 milhões – Média empresa
 - ☐ acima de R\$ 50 milhões e até R\$ 100 milhões – Grande empresa
 - ☐ acima de R\$ 100 milhões – Mega empresa

3. Serviços utilizados pela empresa junto ao Banco do Brasil
 - ☐ pagamento de tributos e contribuições previdenciárias
 - ☐ folha de pagamento dos funcionários
 - ☐ pagamento de fornecedores
 - ☐ custódia de cheques
 - ☐ desconto de cheques
 - ☐ cobrança bancária
 - ☐ desconto de títulos
 - ☐ capital de giro
 - ☐ financiamentos
 - ☐ domicílio Visa
 - ☐ depósitos à vista

4. Produtos do banco que a empresa possui
 - ☐ seguros
 - ☐ automóvel – empresa
 - ☐ automóvel – sócios
 - ☐ vida empresa – funcionários da empresa
 - ☐ empresarial
 - ☐ outros
 - ☐ plano de previdência
 - ☐ sócios

⁷¹ Livro de Instruções Codificadas – LIC 152.21.1.1. Banco do Brasil, 2.003.

- () funcionários da empresa
- () títulos de capitalização
- () sócios
- () empresa
- () gerenciador financeiro
- () aplicações financeiras
- () cartão *business*

5. Trabalha com outros bancos

- () sim, mais 1 banco
- () sim, mais 2 bancos
- () sim, mais de 2 bancos
- () não trabalha com outros bancos

6. Motivos para utilizar outros bancos

- () atendimento adequado às necessidades da empresa
- () necessidade de capital de giro adicional ao oferecido pelo Banco do Brasil
- () clientes da empresa que preferem depósitos/cobrança de outro banco
- () tempo de conta em outro banco
- () utilização do Banco do Brasil apenas para depósitos/cobrança.

7. Como é o atendimento pessoal da Agência Jardim Sabará

- () excelente
- () bom
- () regular
- () ruim